

Київський університет імені Бориса Грінченка

Інститут журналістики

Кафедра бібліотекознавства та інформології



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з науково-методичної та  
навчальної роботи

О. Б. Жильцов

« 30 » 01 2020 р.

## РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

# МЕНЕДЖМЕНТ БІБЛІОТЕЧНО-ІНФОРМАЦІЙНОЇ ТА АРХІВНОЇ ГАЛУЗЕЙ

для студентів

спеціальності 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа

освітнього рівня першого (бакалаврського)

освітньої програми 029.00.02 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа

КИЇВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА Ідентифікаційний код 02136554 Начальник відділу моніторингу якості освіти	
Програма № <u>2945/20</u>	
(підпис) <u>Жильцов</u>	(прізвище, ініціали) <u>Жильцов</u>
« <u>30</u> »	20 <u>20</u> р.

Київ–2020

**Розробник:**

Сошинська Вікторія Євгенівна, кандидат наук із соціальних комунікацій, доцент кафедри бібліотекознавства та інформології Інституту журналістики Київського університету імені Бориса Грінченка

**Викладач:**

Сошинська Вікторія Євгенівна, кандидат наук із соціальних комунікацій, доцент кафедри бібліотекознавства та інформології Інституту журналістики Київського університету імені Бориса Грінченка

Робочу програму розглянуто і затверджено на засіданні кафедри бібліотекознавства та інформології

Протокол від 20 січня 2020 р. № 8

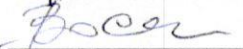
Завідувач кафедри

бібліотекознавства та інформології  О. В. Воскобойнікова-Гузева

Робочу програму погоджено з гарантом освітньо-професійної програми «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»

20 січня 2020 р.


Гарант освітньо-професійної програми

 О. В. Воскобойнікова-Гузева

Робочу програму перевірено

\_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_.2020 р.

Заступник директора Інституту журналістики

з науково-методичної та навчальної роботи  О. А. Росінська

Пролонговано:

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_), «\_\_» 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_), «\_\_» 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_), «\_\_» 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_), «\_\_» 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни за формами навчання (денна)
Вид дисципліни	обов'язкова
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська
Загальний обсяг кредитів/годин	6 / 180
Курс	3
Семестр	6
Кількість змістових модулів з розподілом:	5
Обсяг кредитів	6
Обсяг годин, в тому числі:	180
Аудиторні	70
Модульний контроль	10
Семестровий контроль	30
Самостійна робота	70
Форма семестрового контролю	Екзамен

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Мета дисципліни** – формування у студентів системи теоретичних, методичних знань про організацію, різні види, процеси, технологію менеджменту бібліотечно-інформаційної галузі.

**Завдання** навчальної дисципліни орієнтовані на набуття студентами системи знань, умінь, навичок, досвіду та інших компетентностей, що включають:

- знання та розуміння теоретичних та практичних проблеми менеджменту бібліотечно-інформаційної галузі;

- знання, уміння та досвід виконання технологічних процесів адміністративно-управлінської діяльності: методів розробки, прийняття, контроль за виконанням управлінських рішень, управління персоналом, пошук додаткових джерел фінансування;

- знання, уміння та досвід продукування нових ідей, розв'язання комплексних проблем у бібліотечно-інформаційній та архівній сфері;

- знання та розуміння основних принципів та інструментарію менеджменту в практиці управління бібліотечно-інформаційними та архівними установами.

Студентами набуваються наступні **програмні компетентності**: знання та розуміння – здатність знаходити та використовувати інформацію з джерел та інформаційних ресурсів для виконання конкретних практичних завдань;

- здатність використовувати відповідну термінологію з дисципліни в усній та письмовій формах українською чи іноземними мовами (ЗК-3);



- здатність аналізу законодавчих та нормативно-правових актів (ЗК-1, ФК-5);

- здатність застосовувати уміння й навички щодо формування інформаційних ресурсів, з використанням новітніх інформаційних і комунікаційних технологій (ФК-8);

- застосовувати інформаційні і комунікаційні технології для вирішення практичних завдань (ЗК-3, ФК-7);

- здатність проводити інформаційний моніторинг на базі ресурсів Інтернет (ФК-3);

- генерувати нові ідеї (проявляти креативність) (ЗК-1);

- працювати в команді (ЗК-6).

Результатом навчання є набуття сукупності компетентностей (загальних та спеціальних), що виражають знання, розуміння, уміння, цінності: інформаційної, управлінської, комунікативної, технологічної, проектно-творчої, дослідницько-прогностичної.

### **3. Результати навчання за дисципліною**

**Програмні результати навчання:** вміння використовувати концептуальні знання, набуті у процесі навчання на рівні новітніх досягнень для розв'язання складних проблем та вирішення практичних завдань з менеджменту бібліотечно-інформаційної та архівної галузей;

- здатність продемонструвати уміння здійснювати пошук, обробку та аналіз інформації з різних джерел;

- здатність до збору, обробки, збереження, продукування, передачі професійно важливої інформації із урахуванням контексту менеджменту бібліотечно-інформаційної та архівної галузей;

- уміння виокремлювати фахову інформацію із загального потоку;

- здатність формулювати завдання, для їх вирішення використовувати потрібну інформацію та методологію для досягнення обґрунтованих висновків;

- здатність продемонструвати знання з бібліотечного та архівного менеджменту;

- здатність використовувати інформаційні ресурси для аналізу оточення бібліотечно-інформаційних та архівних установ;

- вміння роботи з новітніми інфокомунікаційними платформами (соціальними мережами, блогосферою);

- уміння застосовувати у професійній діяльності технології Веб 2.0, інформаційні технології, необхідні для здійснення стратегічного планування діяльності бібліотечно-інформаційних та архівних установ;

- показати готовність до експертної оцінки і аналізу;

- продемонструвати уміння працювати команді, ефективно взаємодіяти на міжособистісному рівні.

**Предметні компетентності** формуються у студента упродовж вивчення дисципліни.



У результаті вивчення курсу студент повинен *знати* понятійно-категоріальний апарат загального, бібліотечного, архівного менеджменту та їх нормативне забезпечення; структуру системи бібліотечного та архівного менеджменту, її мету та завдання, принципи діяльності, суб'єкти, об'єкти, засоби і технологію; *оцінювати* основні вітчизняні та зарубіжні дослідження з менеджменту, у т. ч. бібліотечного та архівного; *застосовувати* основні наукові принципи та конкретні методи для оцінки ресурсів, необхідних для організації управління в бібліотечно-інформаційній та архівній галузях.

На основі отриманих знань студент повинен *вміти*: *використовувати* спеціальну термінологію в науково-практичній діяльності; *проводити* маркетингові дослідження, *обробляти* їх результати; *розробляти* стратегічний план діяльності (розвитку) бібліотечно-інформаційної та архівної установи, аналізувати та оцінювати його виконання; *визначати* місію та пріоритети розвитку бібліотечно-інформаційних та архівних установ, здійснювати аналіз сильних та слабких сторін їх діяльності та аналіз оточення, *визначати* можливості та загрози їх розвитку; *використовувати* раціональні способи пошуку інформації, включаючи засоби електронних інформаційних мереж, використовувати інформаційні ресурси, у т. ч. електронні.

#### 4. Структура навчальної дисципліни

Тематичний план для денної форми навчання

Назви змістових модулів, тем	Усього	Розподіл годин між видами робіт				
		Аудиторна:			Модульні	Самостійна
		Лекції	Семінари	Практичні		
Змістовий модуль 1. Методологія менеджменту бібліотечно-інформаційної та архівної галузей						
Тема 1. Менеджмент: види, методи та інструменти	6	2				4
Понятійна база дисципліни (бібліотечний та архівний менеджмент)	6		2			4
Правові основи управління бібліотечно-інформаційною та архівною галузями	4			2		2
Тема 2. Стратегічне управління	2	2				
Теорія світового управління як основа формування концепції бібліотечного та архівного менеджменту	2		2			

Стратегічне та програмно-цільове планування діяльності бібліотечно-інформаційних та архівних установ	2			2		
Операційний менеджмент	6			2		4
Модульний контроль	2				2	
Разом	30	4	4	6	2	14
Змістовий модуль 2. Загальний менеджмент						
Тема 3. Ухвалення і контроль управлінських рішень	4	2				2
Типи управлінських рішень	2		2			
Основні етапи ухвалення управлінських рішень	6			2		4
Види контролю	2			2		
Тема 4. Антикризове управління бібліотечно-інформаційною та архівною установою	10	2				8
SWOT-аналіз	2			2		
Напрями співпраці бібліотечно-інформаційних та архівних установ	2			2		
Модульний контроль	2				2	
Разом	30	4	2	8	2	14
Змістовий модуль 3. Управління кадровими ресурсами						
Тема 5. Кадровий менеджмент	16	2				14
Нові підходи до управління трудовими ресурсами бібліотечно-інформаційної та архівної установи	2		2			
Посадові інструкції	2			2		
Тема 6. Стиль керівництва. Лідерство і командний підхід	2	2				
Соціально-психологічні засади управління колективом бібліотечно-інформаційної та архівної установи	2		2			
Основи комунікації лідера	2			2		
Формування команди	2			2		
Модульний контроль	2				2	
Разом	30	4	4	6	2	14
Змістовий модуль 4. Технологія менеджменту						
Тема 7. Фінансування і матеріально-технічне забезпечення бібліотек та архівів	14	2				12
Платні бібліотечні та архівні послуги, політика ціноутворення	2		2			
Документи ІФЛА/ЮНЕСКО щодо впровадження платних інформаційно-бібліотечних та архівних послуг	2			2		
Фандрейзинг	2			2		
Тема 8. Комунікаційний процес	4	2				2



Інформація і комунікація у менеджменті бібліотечно-інформаційної та архівної галузей	2		2			
Внутрішні і зовнішні комунікації організації	2			2		
Модульний контроль	2				2	
Разом	30	4	4	6	2	14
Змістовий модуль 5. Ефективність менеджменту						
Тема 9. Ефективність менеджменту	12	2				10
Основи моніторингу та оцінки діяльності бібліотек та архівів	2		2			
Реалізація управлінських функцій менеджера	2			2		
Ефективність організації та ефективність системи менеджменту	2			2		
Тема 10. Методична діяльність в бібліотечно-інформаційній та архівній галузях	4	2				2
Адвокація в бібліотеках та архівах	4			2		2
Соціальне партнерство у бібліотечно-інформаційній та архівній галузях	2			2		
Модульний контроль	2				2	
Разом	30	4	2	8	2	14
Підготовка та проведення контрольних заходів	30					
Усього	180	20	16	34	10	70

## 5. Програма навчальної дисципліни

### Змістовий модуль 1

#### Методологія менеджменту бібліотечно-інформаційної та архівної галузей

#### Тема 1. Менеджмент: види, методи та інструменти (2 год.)

Структура і зміст курсу, його місце в системі бібліотекознавчих дисциплін, міждисциплінарні зв'язки курсу, організація навчального процесу.

Визначення «менеджмент», в т.ч. за Оксфордським словником англійської мови, за Месконом. Класичні визначення менеджменту М. П. Фолетта, Розмарі Стюарт, Лорі Дж. Маллінз.

Характеристика основних компонентів системи менеджменту: мети, суб'єкта діяльності, об'єкта, предмета, ресурсів, процесів, умов, результатів діяльності.

Види менеджменту. Методи менеджменту: адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Основні механізми управління (інструменти) та їх особливості: ієрархія, організаційна культура, ринок.

Єдність поверхневого та ціннісного рівня організаційної культури, що утворюють імідж організації.

Маніфест публічних бібліотек ЮНЕСКО (1994).

Різні стилі менеджменту: менеджмент як наука, менеджмент як мистецтво. Основні навички менеджменту за Р. Трюгстадом: технічні, міжлюдського спілкування, концептуальні, здатність діагностування проблеми, комунікативні, здатність приймати рішення, менеджмент часу.



Основні чотири функції менеджменту: планування, організація, управління та контроль. Кадрове забезпечення.

Застосування соціально-інформаційних технологій управління в бібліотечно-інформаційній та архівній галузях. Бібліотечний менеджмент. Архівний менеджмент. Менеджмент та маркетинг бібліотечно-інформаційної та архівної діяльності. Основні напрями досліджень, що стосуються менеджменту та маркетингу бібліотечної та архівної справи.

**Семінарське заняття 1. Понятійна база дисципліни (бібліотечний та архівний менеджмент) (2 год.)**

**Практичне заняття 1. Правові основи управління бібліотечно-інформаційною та архівною галузями (2 год.)**

## **Тема 2. Стратегічне управління (2 год.)**

Загальні характеристики організації: ресурси, фактори внутрішнього і зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище організації: цілі, структура, завдання, технологія, їх зміст і значення в процесі управління.

Зовнішнє середовище: значення, визначення, характеристики. Фактори прямої дії: державні органи, джерела фінансування, користувачі. Фактори опосередкованої дії: технологія, стан економіки, соціокультурні, політичні фактори. Вплив міжнародного середовища.

Аналіз наявної ситуації, статистики, користувачів. SWOT-аналіз як метод стратегічного аналізу. Аналіз стану самої організації (SW-аналіз), її сильних та слабких сторін. Аналіз зовнішнього середовища (OT-аналіз), нагоди та загрози, що існують у ньому.

Планування в організації як гарантія того, що орган управління, якому вона підпорядкована, менеджмент і персонал самого закладу розуміють, що має здійснювати організація. Відповідальність директора (за розробку загальних планів роботи) та керівників середньої ланки (за плани підрозділів). Затвердження планів органами влади, яким підпорядковується організація.

Взаємозв'язок стратегічного і програмно-цільового планування. Зв'язок цільових програм організації з регіональними (місцевими) програмами.

Ключовий складник планування – управління змінами. Корисний елемент планування – оформлення місій, бачення перспективи, стратегій і планів дій.

Стратегічне планування, його функції. Види планів (комплексні, тематичні). Етапи стратегічного планування. Елементи стратегічного плану: огляд здобутків; вивчення проблем; визначення пріоритетів і короткотермінових цілей; розробка стратегій для досягнення визначених цілей; визначення критичних чинників для успіху; розподіл бюджетних коштів; розгортання ресурсів, що забезпечують роботу закладу; вимірювання та оцінювання результатів роботи; перегляд потреб та стратегічних настанов.

Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту. Взаємозв'язок функції організації з управлінням. Поняття операційного менеджменту та еволюція його розвитку. Цілі та завдання операційного



менеджменту. Процес реалізації операційного менеджменту. Функції, методи і принципи операційного менеджменту.

Операційна стратегія. Загальна характеристика змісту операційної стратегії бібліотечно-інформаційних та архівних установ. Операційна система організації. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати.

Управління процесом проектування операційної системи. Організація виробничого та обслуговуючого процесів у бібліотеках та архівах.

Управління поточним функціонуванням операційної системи. Управління трудовими процесами та нормування праці. Сутність і завдання організації та нормування праці. Основні види норм праці. Методи нормування праці. Нормативні матеріали для нормування праці. Класифікація затрат часу. Загальна характеристика методів дослідження трудових процесів і затрат робочого часу.

**Семінарське заняття 2. Теорія світового управління як основа формування концепції бібліотечного та архівного менеджменту (2 год.)**

**Практичне заняття 2. Стратегічне та програмно-цільове планування діяльності бібліотечно-інформаційних та архівних установ (2 год.)**

**Практичне заняття 3. Операційний менеджмент (2 год.)**

### *Змістовий модуль 2*

#### **Загальний менеджмент**

#### **Тема 3. Ухвалення і контроль управлінських рішень (2 год.)**

Багатоаспектність управлінської діяльності, прийняття управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень: оперативні, тактичні, стратегічні; індивідуальні, колективні, організаційні (класифікація за іншими ознаками об'єктів управління). Вимоги до якості управлінських рішень, забезпечення співставлення альтернативних варіантів. Умови забезпечення якості і ефективності управлінських рішень. Технологія розробки управлінських рішень та технологія визначення пріоритетів при їх підготовці. Склад основних рішень за функціями менеджменту.

Сутність процесу раціонального ухвалення управлінських рішень, основні етапи: збір інформації, обробка та аналіз інформації, констатація виникнення проблеми, визначення причин виникнення проблеми, формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішень, розробка альтернативних варіантів вирішення проблеми, оцінка альтернатив, ухвалення остаточного рішення, реалізація ухваленого рішення, контроль за виконанням рішення.

Специфіка управлінських рішень в бібліотечній та архівній справі. Основні функції керівника в процесі прийняття рішень. Методи прийняття рішень: кількісні методи, системний аналіз, моделювання. Моделі і їх класифікація: фізичні, аналогові, математичні, дескрипторні та ін.

Прогнозування в управлінській практиці.



Управління (керівництво) і контроль – дві складові якісного менеджменту. Контроль – моніторинг процесу просування організації в напрямку поставлених перед нею цілей.

Види контролю: попередній, поточний та заключний. Основні методи контролю: обстеження, документна перевірка, економічний аналіз, інвентаризація, узагальнення результатів. Зовнішній і внутрішній контроль.

Основні етапи процесу контролю: визначення стандартів і критеріїв, співставлення з реальними результатами, прийняття корегуючих рішень.

Контроль результатів роботи. Фінансовий контроль. Збір статистичних даних, метод показників діяльності та метод показників якості роботи.

Показники діяльності: показники навантаження, показники наявних ресурсів, показники кадрових ресурсів, якісні показники, цінові показники, порівняльні показники.

Показники якості роботи – метод, що дозволяє порівняти поставлені цілі та реальні здобутки організації.

### **Семінарське заняття 3. Типи управлінських рішень (2 год.)**

### **Практичне заняття 4. Основні етапи ухвалення управлінських рішень (2 год.)**

### **Практичне заняття 5. Види контролю (2 год.)**

## **Тема 4. Антикризове управління бібліотечно-інформаційною та архівною установою (2 год.)**

Бібліотека та архіви – довготривала інвестиція, що повинна належно фінансуватися. Залежність бібліотеки та архіву від системи фінансування у своєму відомстві чи органі самоврядування. Пошук позабюджетних фінансових джерел.

Головні джерела фінансування: кошти місцевого, регіонального чи державного бюджету; спеціальні гранти (цільові кошти чи субвенції) з бюджетів різних рівнів; благодійні пожертви від організацій чи приватних осіб; надходження від комерційної діяльності: продажу книжок, творів мистецтва чи художніх ремесел, від оренди приміщень; грошові надходження від користувачів/штрафи; надходження за користування платними послугами (ксерокопіювання, друк текстів); спонсорські кошти; надходження від організації спеціальних лотерей. Платні послуги як інструментарій для забезпечення збалансованості бюджету.

Співпраця всередині секторів та міжсекторальна співпраця. Участь у мережах, спільне використання ресурсів. Новітні інформаційні технології як стимул до співробітництва бібліотек (спільні каталоги, система бібліотечного обміну, спільна передплата доступу до електронних ресурсів) та архівів.

### **Практичне заняття 6. SWOT-аналіз (2 год.)**

### **Практичне заняття 7. Напрями співпраці бібліотечно-інформаційних та архівних установ (2 год.)**



**Змістовий модуль 3**  
**Управління кадровими ресурсами**  
**Тема 5. Кадровий менеджмент (2 год.)**

Менеджмент персоналу. Сучасна концепція управління персоналом, її пріоритети (кооперація, якість, партнерство, інтеграція). Визначення мотивації за тлумачним словником Вебстера, Д. Датта Роя.

Засоби стилю менеджменту, що орієнтовані на особистість працівника: аналіз роботи конкретної людини; врахування людського фактора; добір кадрів; ставлення до роботи; чітке розуміння своєї ролі; перепідготовка; опитування; культура праці.

Інструменти менеджменту персоналу. Адекватні посадові інструкції. Універсальний інструмент менеджменту – регулярні (щорічні) наради з питань розвитку між працівниками і керівниками. Наради з обміну досвідом з колегами з інших установ. Професійне навчання. Інтернет-тренінги.

Розвиток творчої ініціативи. Сприяння працівникам бібліотек та архівів у їхній участі у професійних асоціаціях з метою удосконалення професійних навичок. Професійні асоціації та ради.

Оплата праці в бібліотеках та архівах України. Використання механізмів соціального захисту, ринкової саморегуляції, партнерства у підвищенні рівня оплати праці. Матеріальні і моральні стимули мотивації праці.

**Семінарське заняття 4. Нові підходи до управління трудовими ресурсами бібліотечно-інформаційної та архівної установи (2 год.)**

**Практичне заняття 8. Посадові інструкції (2 год.)**

**Тема 6. Стил ь керівництва. Лідерство і командний підхід (2 год.)**

Основи лідерства. Визначення понять. Тестування як засіб виявлення лідерських якостей. Оцінка параметрів особистого розвитку лідера. Поняття «самоорганізації». Рациональний розподіл і використання часу, шляхи підвищення працездатності. Основи комунікації лідера. Влада і повноваження лідера.

Як успішно сформувати команду. Основні поняття командного підходу. Фактори успішної роботи команди. Механізми і підходи до вирішення проблем, прийняття рішень, ефективного планування.

Зміни у професійному навчанні фахівців із використанням активних та інтерактивних форм навчання. Роль методичних служб у навчанні працівників бібліотек та архівів.

**Семінарське заняття 5. Соціально-психологічні засади управління колективом бібліотечно-інформаційної та архівної установи (2 год.)**

**Практичне заняття 9. Основи комунікації лідера (2 год.)**

**Практичне заняття 10. Формування команди (2 год.)**



## **Змістовий модуль 4**

### **Технологія менеджменту**

#### **Тема 7. Фінансування і матеріально-технічне забезпечення бібліотек та архівів (2 год.)**

Закон України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» (1995). Основні джерела фінансування бібліотек державної і комунальної форм власності. Витрати на поповнення бібліотечних фондів у Державному бюджеті України та місцевих бюджетах.

Додаткове фінансування бібліотек державної і комунальної форм власності: кошти, що надходять від господарської діяльності, надання платних послуг; кошти, одержані за роботи (послуги), виконані на замовлення підприємств, установ, організацій та фізичних осіб; гранти, благодійні внески, добровільні пожертвування, грошові внески, матеріальні цінності, одержані від фізичних і юридичних осіб, у т. ч. іноземних; кошти, отримані бібліотеками як відсотки на залишок власних надходжень, отриманих як плата за послуги, що надаються ними згідно з основною діяльністю, благодійних внесків та грантів і розміщених на поточних рахунках, відкритих у банках державного сектору; інші джерела.

Проектна діяльність як додаткове джерело фінансування. Можливості додаткового фінансування публічних бібліотек. Платні послуги, які можуть надаватися бібліотеками державної і комунальної форм власності: перелік, порядок надання.

Стаття 27 Закону України «Про бібліотеки і бібліотечну справу».

Закон України «Про Національний архівний фонд та архівні установи» (1993). Джерела фінансування архівних установ. Платні послуги архівних установ. Матеріально-технічне і кадрове забезпечення архівних установ.

Можливості новітніх інформаційних технологій (НІТ) у бібліотечно-інформаційній та архівній справі: менше ручної праці; нові можливості аналізу роботи з метою аналізу ефективності роботи закладу; нові послуги для користувачів; нові можливості для співробітництва.

Поглиблення співробітництва. Проект eILF (Electronic Information for Libraries – «Електронна інформація для бібліотек»). Використання бібліотеками матеріалів, що перебувають у системі відкритого доступу (Open Access). Забезпечення доступу до вільної публічної інформації (законодавства, офіційної статистики).

Вимоги до використання НІТ. Навчання роботи з НІТ працівників та користувачів. Реалізація функції НІТ: для установ без Інтернету; з підключенням до Інтернету; спільне використання установами, підключеними до Інтернету; зв'язки між бібліотечно-інформаційними установами, архівними установами та іншими організаціями.

Система позабюджетного фінансування бібліотек. Формування позабюджетних ресурсів за рахунок надання позанормативних госпрозрахункових послуг, деякої комерційної та іншої діяльності.



Фандрейзинг – добровільна мобілізація внутрішніх та залучення зовнішніх ресурсів. Визначення кола донорів (спонсорів). Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» (2012): визначення термінів, цілі та сфери благодійної діяльності.

Методика додаткового фінансування. Кадри і структура управління, планування.

Засоби звернення з проханням про пожертвування: віялове розсилання, адресне розсилання, безадресне звернення, благодійна акція, збір пожертв «у полі». Одержання пожертвування при особистій зустрічі з ким-небудь.

Рекомендації львівського Центру Фундацій щодо успішного фандрейзингу. Фандрейзиг як постійний цикл. Етапи фандрейзингу: виявлення, залучення, навчання, удосконалення, прохання, подяка, підвищення, повторення.

Етапи фандрейзингу для бібліотек О. Башун: ідентифікація, стратегія, розвиток, клопотання, опікунство. Ідентифікація – визначення потенційних джерел фінансування; стратегія – розробка іміджу та рекламна кампанія, планування тактики залучення коштів; розвиток – підготовка донорів та попередня робота з ними; клопотання – безпосереднє прохання допомоги та її отримання; опікунство – подяка спонсорам та їх залучення до нових пожертв у майбутньому.

**Семінарське заняття 6. Платні бібліотечні та архівні послуги, політика ціноутворення (2 год.)**

**Практичне заняття 11. Документи ІФЛА/ЮНЕСКО, щодо впровадження платних інформаційно-бібліотечних та архівних послуг (2 год.)**

**Практичне заняття 12. Фандрейзинг (2 год.)**

### **Тема 8. Комунікаційний процес (2 год.)**

Взаємодія між складовими внутрішнього середовища організації і зовнішнім оточенням в процесі управління. Взаємозв'язок ефективності управління та інформаційного забезпечення, яке здійснюється в процесі комунікації. Рациональна побудова інформаційних потоків в організації, повнота та швидкість їх опрацювання менеджерами.

Організація комунікаційного процесу. Комунікація як засіб інформаційного забезпечення процесу управління. Мета комунікації – розуміння та осмислення переданої інформації. Вимоги до інформації на різних стадіях процесу управління. Види комунікацій в організації. Організаційні комунікації, їх поділ на види залежно від визначених завдань, правил і процедур їх здійснення. Зовнішні комунікації організації. Внутрішні комунікації організації. Формальні комунікації – обмін інформацією за каналами, передбаченими організаційною структурою: вертикальними, горизонтальними та діагональними. Неформальні комунікації – обмін інформацією каналами, не передбаченими організаційною структурою.



Комунікаційний процес, його елементи та етапи. Письмові, усні, невербальні (несловесні) комунікації в організації.

Комунікаційні канали. Класифікація комунікаційних каналів за пропускнуою спроможністю і придатністю для різних повідомлень. Особливості міжособистісних комунікацій і умови їх ефективного здійснення. Комунікаційні перешкоди і засоби їх подолання. Комунікаційні мережі. Технічне забезпечення комунікаційного процесу в організації. Інформаційні системи. Підходи до розроблення систем інформаційного забезпечення: функціональний, інтегрований. Типи інформаційних систем: операційно-виконавчі, офісні автоматизовані, управлінські інформаційні системи, системи підтримки рішень, системи підтримки виконання рішень.

**Семінарське заняття 7. Інформація і комунікація у менеджменті бібліотечно-інформаційної та архівної галузей (2 год.)**

**Практичне заняття 13. Внутрішні і зовнішні комунікації організації (2 год.)**

### **Змістовий модуль 5**

#### **Ефективність менеджменту**

#### **Тема 9. Ефективність менеджменту (2 год.)**

Оцінювання ефективності менеджменту – аналіз роботи управлінського апарату. Визначення результативності управлінських структур, їх ефективність, якість виконуваної роботи, розвиненість партнерських відносин, соціально-психологічний клімат, імідж і ділова культура організації.

Ефективність як можливість отримати найвищі результати за найменших витрат. Відносна ефективність організації виражається продуктивністю. Види ефективності: економічна, організаційна, соціальна, фінансова, ресурсна та екологічна.

Економічна ефективність – економічні результати діяльності організації за конкретної системи менеджменту. Порівняльний аналіз, за допомогою якого визначають, як змінилися підсумкові економічні показники. Тісний взаємозв'язок між економічною й соціальною ефективністю.

Соціальна ефективність менеджменту – відображення впливу на процеси формування професійних характеристик працівників (керівників), формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності й причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій.

Організаційна ефективність менеджменту – якість побудови організації, її системи управління. прийняття управлінських рішень, реакція системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни.

Взаємодія в системі управління та оптимальне використання часу, яке ґрунтується на плануванні менеджером і підлеглими робіт, які ними виконуються. Тайм-менеджмент.

Метод збалансованої системи показників (ЗСП) ефективності Каплана й Нортон: фінансовий, клієнтський, бізнес-процес, навчання й зростання.



Успішність методу ЗСП ефективності як методології сучасного менеджменту. Умови ефективного менеджменту: результативність, ЗСП ефективності, ефективність і якість зовнішніх зв'язків, розвиненість комунікаційної системи, сприятливий соціально-психологічний клімат.

Два критерії успішності системи управління: результативність та ефективність організації. Основний напрям роботи менеджерів – ефективна співпраця працівників в організації. Мета управління – виконання реальної роботи реальними людьми. Ознака успішного рішення – реалізація на практиці – перетворення в дію.

Результативність як здатність системи проводити якийсь конкретний продукт. Результативність менеджменту – здатність системи управління створювати умови для реалізації намічених цілей і стабільного розвитку соціально-економічної системи.

Визначення за основним видом діяльності або місії організації її результативності. Визначення менеджментом напряму діяльності організації, координація його окремих підрозділів, контроль якості виконання поставлених цілей, управління результативністю.

Умови визначення результативності менеджменту та його показники.

Предмет, методи та завдання бібліотечної статистики, її роль в управлінні. Розділи бібліотечної статистики: статистика бібліотечного фонду, статистика бібліотечного обслуговування, статистика бібліотечної мережі, статистика бібліотечних кадрів.

Організація статистичної роботи, її етапи. Статистичне спостереження, його види та способи. Облік в бібліотеці, види, форми, методи. Звітність як форма статистичного спостереження, її характерні особливості. Спеціально організоване статистичне спостереження. План статистичних спостережень, контроль матеріалів.

Зведення та групування статистичних даних: завдання, організація, техніка. Статистичні таблиці. Абсолютні, відносні та середні величини в бібліотечній статистиці. Вибірковий метод. Індексний метод.

Сучасні проблеми та перспективи удосконалення бібліотечної статистики в контексті формування дієвої інформаційної системи в бібліотеці.

**Семінарське заняття 8. Основи моніторингу та оцінки діяльності бібліотек та архівів (2 год.)**

**Практичне заняття 14. Реалізація управлінських функцій менеджера (2 год.)**

**Практичне заняття 15. Ефективність організації та ефективність системи менеджменту (2 год.)**

**Тема 10. Методична діяльність в бібліотечно-інформаційній та архівній галузях (2 год.)**

Методичне керівництво діяльністю бібліотек та архівів. Методична робота на сучасному етапі та управління інноваційними змінами. Функції методичної діяльності: аналітично-прогностична, інформаційна, дослідницько-



впроваджувальна, координаційна, рекламно-іміджева, підвищення кваліфікації, контролююча.

Важлива складова в роботі методичної служби: консультування, професійне тлумачення нововведень, змін, термінів, навчання методам (визначенням шляхів) самостійного виходу із проблемних ситуацій.

Методичне консультування як різновид експертної допомоги. Завдання методичної діяльності – організація професійного міжвідомчого спілкування, пошук і допомога у впровадженні найефективніших форм роботи шляхом поширення кращого досвіду і вивчення теорії. Експертно-діагностичні обстеження; тематичні моніторинги; комплексне та тематичне консультування.

Підготовка та видання регламентуючої, інформаційної, статистично-аналітичної, прогностичної; рекомендаційної, рекламної методичної продукції.

Підвищення кваліфікації на принципах безперервності, послідовності форм навчання, диференціації відповідно до базової освіти працівників, їхнього професійного навантаження, посадових обов'язків. Інноваційні, модернізовані форми навчання; тренінгова діяльність.

Науково-методична діяльність національних та державних бібліотек, обласних універсальних наукових бібліотек; бібліотек ЗВО.

Сутність та зміст поняття «адвокація», «адвокаційна діяльність бібліотек». Компоненти адвокаційної діяльності: змістовний, стратегічний і процесуальний, людський, ресурсний, інформаційно-освітній, часовий. Проблема адвокації бібліотек. Ключові адвокаційні положення щодо бібліотек. Адвокація сучасної бібліотеки – спланована, ретельно розроблена й послідовна діяльність щодо підвищення обізнаності в певній важливій для бібліотек проблемі урядовців, потенційних партнерів, грантодавців, суспільства в цілому.

Методика підготовки кампанії з адвокації, які пов'язані із загальними цілями бібліотек і поточними програмами інформування громадськості. План дій з адвокації, визначення цілей. Організаційні заходи: визначення цілі та завдань; оцінка ситуації у сферах цільової діяльності, що впливають з поставлених завдань; визначення ключових завдань; підготовка плану комунікації; підготовка робочого плану, який містить завдання, розподіл повноважень і термін виконання; оцінка результатів.

Передача ключового повідомлення адвокації, його презентація. Головна складова будь-якої кампанії адвокації – комунікаційний план, в якому визначені ключові повідомлення, цільові групи і стратегії звернення до них. Зовнішні та внутрішні потенційні цільові групи. Три основні види комунікаційних стратегій: зв'язок з групами, особистий контакт, ЗМІ. Оцінка кампанії – фокус-групи, опитування представників громади для вивчення їх ставлення; кількісні показники – кількість і види інформації, розміщеної в ЗМІ, кількість листів до редакторів і кількість виборців, що звернулися до законодавців.

Принципи роботи з населенням для формування прихильників та захисників бібліотек. Системні дії, спрямовані на захист інтересів бібліотек, бібліотечних фахівців і користувачів.



Соціальне партнерство – комплекс багатоваріативних відносин між суб'єктами партнерства та за умови ініціативної ролі бібліотеки, мета – ресурсне, організаційне, інтелектуальне забезпечення потреб місцевої громади.

Об'єктивні та суб'єктивні фактори розвитку соціального партнерства в бібліотечно-інформаційній галузі. Загальні напрями соціального партнерства.

Класифікація видів соціального партнерства: партнерство між різними бібліотеками; партнерство з інформаційними органами; партнерство з освітніми закладами; партнерство з громадськими організаціями; партнерство з виробництвом. Окремий вид соціального партнерства – партнерство з владою.

Типи партнерства: засноване на місцезнаходженні (міжнародне, національне, регіональне, місцеве); засноване за предметом, видом діяльності (надання обслуговування, навчання, розвиток інформаційних технологій, збереження унікальних матеріалів, проектна діяльність, економічна (фінансова) діяльність).

Принципи соціального партнерства: активності, взаємної зацікавленості, рівноправності, взаємної відповідальності, ефективності, систематичності і плановості. Етапи процесу розвитку ефективного соціального партнерства.

Міжнародне партнерство, його цілі. Міжнародна співпраця бібліотечних та інформаційних асоціацій. Українська бібліотечна асоціація як член Міжнародної федерації бібліотечних асоціацій та установ (IFLA). Участь у діяльності експертних (методичних) рад.

**Практичне заняття 16. Адровакація в бібліотеках та архівах (2 год.)**

**Практичне заняття 17. Соціальне партнерство у бібліотечно-інформаційній та архівній галузях (2 год.)**

## 6. Контроль навчальних досягнень

### 6.1. Система оцінювання навчальних досягнень студентів

Вид діяльності студента	Максимальна к-сть балів за одиницю	Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3		Модуль 4		Модуль 5	
		кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів
Відвідування лекцій	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Відвідування семінарських занять	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1
Робота на семінарському занятті	10	2	20	1	10	2	20	2	20	1	10
Відвідування практичних занять	1	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4
Робота на практичному занятті	10	3	30	4	40	3	30	3	30	4	40
Виконання завдань для самостійної роботи	5	7	35	5	25	4	20	4	20	5	25
Виконання модульної роботи	25	1	25	1	25	1	25	1	25	1	25
Разом		-	117	-	107	-	102	-	102	-	107



Максимальна кількість балів: 535
Розрахунок коефіцієнта: $535:60=8,9$
Студент набрав: 500 балів
Оцінка: $500:8,9= 56$ (бали за семестр), додається екзамен (max. 40 балів)

Навчальні досягнення студентів із дисципліни «Менеджмент бібліотечно-інформаційної та архівної галузей» оцінюються за модульно-рейтинговою системою, в основу якої покладено принцип покрокової звітності, обов'язковості модульного контролю, накопичувальної системи оцінювання рівня знань, умінь та навичок; розширення кількості підсумкових балів до 100.

## 6.2. Завдання для самостійної роботи та критерії її оцінювання

### *Змістовий модуль 1*

#### **Методологія менеджменту бібліотечно-інформаційної та архівної галузей (14 год.)**

1. Схарактеризувати методи менеджменту. Подати інформацію про них у вигляді таблиці – 4 год., 10 балів.

2. Скласти термінологічний словничок з менеджменту, використавши офіційні, довідкові, виробничо-практичні та навчальні видання – 4 год., 10 балів.

3. Ознайомитися із загальними положеннями Закону України «Про бібліотеки і бібліотечну справу». Зробити конспект Ст. 11, Розділу VI (Ст. 19, Ст. 20), Розділу VIII (Ст. 24, Ст. 25) – 2 год., 5 балів.

4. Обрати бібліотечну чи архівну установу. За допомогою веб-сайту установи встановити наявність операційної стратегії. За наявності – схарактеризувати основні напрями операційної стратегії цієї установи. За відсутності – розробити основні напрями операційної стратегії цієї установи – 4 год., 10 балів.

### *Змістовий модуль 2*

#### **Загальний менеджмент (14 год.)**

1. Характеристика інтернет-ресурсів з проблеми «Ухвалення управлінських рішень». Результати представити в таблиці – 2 год., 5 балів.

№ п.п.	Назва сайту, назва ресурсу (заголовок з екрану)	Електронна адреса (режим доступу)	Рік створення	Характеристика ресурсу (короткий опис та коментар)

2. Заповнити матрицю для визначення місії бібліотеки або архівної установи. Результати представити в таблиці – 4 год., 10 балів.

Користувачі бібліотеки / архівної установи	Потреби, інтереси користувачів	Послуги бібліотеки / архівної установи	Результати послуг для користувачів	Цінності



3. Заповнити матрицю для розробки стратегічного плану. Результати представити в таблиці – 8 год., 10 балів.

Формулювання місії бібліотеки / архівної установи	
Аналіз пройденого шляху	
Формування бачення майбутнього бібліотеки / архівної установи	
Аналіз сильних і слабких сторін роботи бібліотеки / архівної установи	
Аналіз значущого оточення	
Перевірка місії	
Аналіз перешкод та їх причини	
Розробка стратегій розвитку	
Планування дій	

### **Змістовий модуль 3**

#### **Управління кадровими ресурсами (14 год.)**

1. Ознайомитися із загальними положеннями Закону України «Про бібліотеки і бібліотечну справу». Зробити конспект Розділу X (Ст. 30) – 2 год., 5 балів.

2. Ознайомитися з Типовими нормами часу на основні процеси бібліотечної роботи та зробити конспект норм роботи з організації праці та управління (9) – планування роботи, щоденний облік роботи в структурних підрозділах, зведений статистичний облік у бібліотеці, складання звітів, звіт перед користувачами і населенням, підготовка виробничих нарад – 4 год., 5 балів.

3. Опрацювати наукові, методичні матеріали, у яких висвітлено український і зарубіжний досвід організації підвищення кваліфікації працівників бібліотек та архівів – 4 год., 5 балів.

4. Характеристика інтернет-ресурсів з проблеми «Кадровий менеджмент в бібліотеці та архіві». Результати представити в таблиці – 4 год., 5 балів.

№ п.п.	Назва сайту, назва ресурсу (заголовок з екрану)	Електронна адреса (режим доступу)	Рік створення	Характеристика ресурсу (короткий опис та коментар)

### **Змістовий модуль 4**

#### **Технологія менеджменту (14 год.)**

1. Ознайомитися із загальними положеннями Закону України «Про бібліотеки і бібліотечну справу». Зробити конспект Ст. 26, Ст. 27 – 2 год., 5 балів.

2. Проаналізувати матеріально-технічну базу бібліотек сфери впливу Міністерства культури України за останніми звітними показниками. Результати

представити в таблиці та проаналізувати показники у розрізі областей (найкращі, найгірші тощо) – 10 год., 10 балів.

Показник	Значення
Загальна площа приміщень	
З них у сільській місцевості	
У т.ч. площа приміщень для зберігання фондів	
У т.ч. для площа приміщень для обслуговування користувачів	
Кількість місць для роботи користувачів	
Кількість приміщень, що відповідають вимогам інклюзивного обслуговування	
Кількість приміщень, що потребують капітального ремонту	
Кількість приміщень, що не опалюються	
Кількість бібліотек, що мають комп'ютери	
Кількість бібліотек, що мають копіювально-множувальну техніку	
Кількість бібліотек, що мають мультимедійне обладнання	
Кількість бібліотек, що мають доступ до Інтернету	
Кількість бібліотек, що мають Wi-Fi	
Кількість комп'ютерів у бібліотеках	
Кількість копіювально-множувальної техніки у бібліотеках	
Кількість мультимедійного обладнання у бібліотеках	

3. Скласти перелік та подати коротку характеристику комунікаційних бар'єрів у роботі бібліотек та архівів – 2 год., 5 балів.

### **Змістовий модуль 5**

#### **Ефективність менеджменту (14 год.)**

1. Ознайомитися з Міждержавним стандартом ГОСТ 7.20-2000«СИБИД. Библиотечная статистика». З'ясувати, як обліковуються книги і брошури, періодичні видання, аудіовізуальні документи, електронні видання, користувачі бібліотек, відвідування, видача документів, заходи – 2 год., 5 балів.

2. Проаналізувати основні показники діяльності публічних бібліотек України за останні п'ять років. Результати представити в таблиці та діаграмах – 8 год., 10 балів.

Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
Мережа бібліотек					
Користувачі					
Відвідування					
Бібліотечний фонд					
Видача документів					
Бібліотечні фахівці					



3. Ознайомитися з Типовими нормами часу на основні процеси бібліотечної роботи та зробити конспект норм науково-методичної роботи (2), в т.ч. аналізу статистичних даних – 2 год., 5 балів.

4. Ознайомитися із загальними положеннями Закону України «Про бібліотеки і бібліотечну справу». Зробити конспект Розділу X (Ст. 30) – 2 год., 5 балів.

### **6.3. Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання**

Модульний контроль є результатом вивчення кожного модуля, який містить підсумок усіх форм поточного контролю та виконання модульної контрольної роботи. Тестові завдання для проміжного контролю знань студентів охоплюють теми, які вивчаються в межах окремих змістових модулів. Формат тестових завдань передбачає завдання закритої форми із запропонованими відповідями та на встановлення відповідності; відкритої форми, що дозволяють вільно конструювати відповідь або доповнювати (завершувати) частковий варіант відповіді; різного рівня складності (перший – потрібно вибрати один із варіантів відповідей, другий – потрібно вибрати правильний або найповніший варіант відповіді).

Модульний контроль знань студентів здійснюється після завершення вивчення навчального матеріалу модуля. Кожний модуль включає бали за поточну роботу студента на семінарських та практичних заняттях, виконання самостійної роботи, модульну контрольну роботу. Кількість балів за роботу з теоретичним матеріалом, на семінарських та практичних, під час виконання самостійної залежить від дотримання таких вимог:

- вчасність виконання навчальних завдань;
- повний обсяг їх виконання;
- якість виконання навчальних завдань;
- самостійність виконання;
- творчий підхід у виконанні завдань;
- ініціативність у навчальній діяльності.

Виконання модульних контрольних робіт (тестів) здійснюється з використанням роздрукованих завдань або через систему електронного навчання. Критерії оцінювання:

- 1) при оцінюванні модульної контрольної роботи враховується обсяг і правильність виконаних завдань;
- 2) за кожную правильну відповідь тестових завдань нараховується 1 бал;
- 3) правильне виконання всіх завдань оцінюється максимально у 25 балів.

### **Завдання для модульних контрольних робіт**

#### ***Змістовий модуль 1***

#### **Методологія менеджменту бібліотечно-інформаційної та архівної галузей**

1. Менеджмент: види, методи та інструменти.

2. Характеристика основних компонентів системи менеджменту: мети, суб'єкта діяльності, об'єкта, предмета, ресурсів, процесів, умов, результатів діяльності.
3. Види менеджменту.
4. Методи менеджменту: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.
5. Бібліотечний та архівний менеджмент.
6. Маніфест публічних бібліотек ЮНЕСКО (1994).
7. Різні стилі менеджменту: менеджмент як наука, менеджмент як мистецтво.
8. Функції менеджменту: планування, організація, управління та контроль.
9. Кадрове забезпечення.
10. Менеджмент та маркетинг бібліотечно-інформаційної та архівної діяльності.
11. Стратегічне планування, його функції.
12. Етапи стратегічного планування.
13. Елементи стратегічного плану.
14. SWOT-аналіз.
15. Операційний менеджмент у бібліотеці, архіві, інформаційній установі.
16. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту.
17. Характеристика змісту операційної стратегії бібліотек, архівів, інформаційних установ.
18. Сутність і завдання організації та нормування праці.
19. Нормативні матеріали для нормування праці.
20. Загальна характеристика методів дослідження трудових процесів і затрат робочого часу.

## **Змістовий модуль 2**

### **Загальний менеджмент**

1. Управлінське рішення: визначення, види, методи, специфіка і моделі прийняття управлінського рішення.
2. Класичний, адміністративний, інтуїтивний підходи до ухвалення рішень.
3. Фактори впливу на процес ухвалення управлінських рішень.
4. Контроль як функція управління: значення контролю в сучасному управлінні, вид контролю, процес контролю.
5. Види контролю: попередній, поточний та заключний.
6. Основні методи контролю.
7. Основні етапи процесу контролю.
8. Фінансовий контроль.
9. Метод показників діяльності.
10. Метод показників якості роботи.
11. Методи прийняття рішень.



12. Прогнозування в управлінській практиці.
13. Антикризове управління бібліотечно-інформаційною, архівною установою.
14. Головні джерела фінансування.
15. Пошук позабюджетних фінансових джерел.
16. Платні послуги як інструментарій для забезпечення збалансованості бюджету.
17. Економіка бібліотеки в структурі бібліотечного менеджменту: профільна терміносистема; економічний макрорівень бібліотеки.
18. Фінансування українських бібліотек та архівів: принципи та особливості.
19. Джерела надходжень фінансових ресурсів.
20. Ініціативна господарська діяльність бібліотеки: сутність, цілі, завдання, основні напрями.

### *Змістовий модуль 3*

#### **Управління кадровими ресурсами**

1. Кадровий менеджмент.
2. Сучасна концепція управління персоналом, її пріоритети.
3. Засоби стилю менеджменту, що орієнтовані на особистість працівника.
4. Інструменти менеджменту персоналу.
5. Матеріальні і моральні стимули мотивації праці.
6. Нові підходи до управління трудовими ресурсами бібліотечно-інформаційної та архівної установи.
7. Керівник в системі управління: вимоги до професії і особистості сучасного керівника.
8. Керівництво і лідерство: визначення, значення в управлінні.
9. Колектив як об'єкт управління: структура, формальні і неформальні групи; фактори ефективного управління.
10. Мотивація як функція управління: визначення, значення.
11. Змістовні і процесуальні теорії мотивації, їх застосування в управлінні.
12. Конфлікти і управління ними в процесі керівництва.
13. Особливості і основні напрями наукової організації праці.
14. Загальна характеристика організації оплати праці.
15. Стиль керівництва: сучасні підходи.
16. Лідерство і командний підхід.
17. Зміни у професійному навчанні фахівців.
18. Роль методичних служб бібліотеки в навчанні бібліотекарів.
19. Соціально-психологічні засади управління колективом бібліотечно-інформаційної та архівної установи.
20. Чинники, що впливають на створення оптимального соціально-психологічного клімату в колективі.

### **Змістовий модуль 4**

#### **Технологія менеджменту**

1. Принципи та особливості фінансування бібліотек та архівів.
2. Джерела надходження фінансових ресурсів.
3. Планування, формування та розподіл позабюджетних доходів бібліотеки, архіву, інформаційної установи.
4. Матеріально-технічне забезпечення бібліотек, архівів, інформаційних установ.
5. Методика додаткового фінансування.
6. Платні бібліотечні та архівні послуги.
7. Методика ціноутворення в бібліотеках, архівах, інформаційних установах.
8. Сутність фандрейзингу.
9. Бюджет бібліотеки, архіву, інформаційної установи.
10. Кошторис бібліотеки, архіву, інформаційної установи.
11. Роль комунікації в системі управління.
12. Елементи та етапи комунікаційного процесу.
13. Види комунікації в організації.
14. Способи комунікації в організації.
15. Комунікаційні канали.
16. Особливості міжособистісних комунікацій і умови їх ефективного здійснення.
17. Комунікаційні перешкоди і засоби їх подолання.
18. Комунікаційні мережі.
19. Технічне забезпечення комунікаційного процесу в організації.
20. Інформаційні системи в управлінській діяльності.

### **Змістовий модуль 5**

#### **Ефективність менеджменту**

1. Організаційна ефективність у процесі еволюції теорії управління.
2. Відмінності між цільовим та системним підходами до визначення організаційної ефективності.
3. Сутність організаційної ефективності з погляду її стратегічних складових.
4. Характеристика різних видів організаційної ефективності.
5. Види витрат на управління.
6. Показники ефективності управління організацією.
7. Ефективність роботи менеджерів, що керують роботою функціональних підрозділів.
8. Оцінка доцільності реалізації інноваційних проектів.
9. Типові показники діяльності.
10. Показники навантаження.
11. Показники наявних ресурсів.
12. Показники кадрових ресурсів.



13. Якісні показники діяльності.

14. Роль науково-методичного забезпечення в діяльності бібліотек та архівів.

15. Впровадження інноваційного досвіду в практику роботи бібліотек та архівів як напрям методичної роботи.

16. Методична діяльність: сутність, основні завдання та напрями, функції та цілі.

17. Адвокаційна діяльність в бібліотечній та архівній справі.

18. Методика підготовки кампанії з адвокації.

19. Принципи та етапи соціального партнерства.

20. Класифікація видів соціального партнерства.

#### **6.4. Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання**

Підсумковий контроль знань із дисципліни «Менеджмент бібліотечно-інформаційної та архівної галузей» передбачений у формі письмового екзамену (6-й семестр), проводиться з метою оцінювання результатів навчання після закінчення вивчення дисципліни.

Максимальна кількість балів, які може набрати студент за чотири змістові модулі – 535.

Розрахунок коефіцієнта:  $535:60=8,9$

Студент набрав: 500 балів

Оцінка:  $500:8,9=56$  (бали за семестр), додається екзамен (max. 40 балів)

Максимальна кількість балів, які може набрати студент на екзамені – 40. Критерії оцінювання: перше питання екзаменаційного білета – теоретичне – 15 балів; друге – аналітичне – 15 балів; третє – тестові завдання – 10 балів.

#### **6.5. Орієнтовний перелік питань для семестрового контролю**

1. Подати класифікацію менеджменту і схарактеризувати його види, методи та інструменти.
2. Здійснити характеристику основних компонентів системи менеджменту: мети, суб'єкта діяльності, об'єкта, предмета, ресурсів, процесів, умов, результатів діяльності.
3. Порівняти види менеджменту.
4. Описати методи менеджменту: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.
5. Визначити поняття «бібліотечний менеджмент».
6. Оцінити Маніфест публічних бібліотек ЮНЕСКО (1994).
7. Описати різні стилі менеджменту: менеджмент як наука, менеджмент як мистецтво.
8. Пояснити функції менеджменту: планування, організація, управління та контроль.
9. Описати кадрове забезпечення.

10. Пояснити різницю між менеджментом та маркетингом бібліотечно-інформаційної та архівної діяльності.
11. З'ясувати особливості стратегічного планування, його функцій.
12. Назвати етапи стратегічного планування.
13. Установити елементи стратегічного плану.
14. З'ясувати важливість SWOT-аналізу.
15. Пояснити операційний менеджмент у бібліотеці, архіві, інформаційній установі.
16. Оцінити операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту.
17. Здійснити характеристику змісту операційної стратегії бібліотек, архівів, інформаційних установ.
18. Встановити сутність і завдання організації та нормування праці.
19. Установити нормативні матеріали для нормування праці.
20. Подати загальну характеристику методів дослідження трудових процесів і затрат робочого часу.
21. Схарактеризувати управлінське рішення: визначення, види, методи, специфіка і моделі прийняття управлінського рішення.
22. Пояснити класичний, адміністративний, інтуїтивний підходи до ухвалення рішень.
23. Встановити фактори впливу на процес ухвалення управлінських рішень.
24. З'ясувати роль контролю як функції управління: значення контролю в сучасному управлінні, вид контролю, процес контролю.
25. Подати класифікацію і схарактеризувати види контролю: попередній, поточний та заключний.
26. Виявити основні методи контролю.
27. З'ясувати основні етапи процесу контролю.
28. Пояснити сутність фінансового контролю.
29. Описати метод показників діяльності.
30. Описати метод показників якості роботи.
31. Описати методи прийняття рішень.
32. Схарактеризувати прогнозування в управлінській практиці.
33. Аргументувати антикризове управління бібліотечно-інформаційною, архівною установою.
34. Встановити головні джерела фінансування.
35. З'ясувати важливість пошуку позабюджетних фінансових джерел.
36. Оцінити платні послуги як інструментарій для забезпечення збалансованості бюджету.
37. Подати характеристику економіки бібліотеки в структурі бібліотечного менеджменту: профільна терміносистема; економічний макрорівень бібліотеки.
38. З'ясувати особливості фінансування українських бібліотек та архівів: принципи та особливості.
39. Установити джерела надходжень фінансових ресурсів.



40. Описати ініціативну господарську діяльність бібліотеки: сутність, цілі, завдання, основні напрями.
41. Схарактеризувати кадровий менеджмент.
42. Проаналізувати сучасну концепцію управління персоналом, її пріоритети.
43. Встановити засоби стилю менеджменту, що орієнтовані на особистість працівника.
44. Вибрати інструменти менеджменту персоналу.
45. Розділити матеріальні і моральні стимули мотивації праці.
46. З'ясувати нові підходи до управління трудовими ресурсами бібліотечно-інформаційної та архівної установи.
47. Описати роль керівника в системі управління: вимоги до професії і особистості сучасного керівника.
48. Пояснити керівництво і лідерство: визначення, значення в управлінні.
49. Оцінити колектив як об'єкт управління: структура, формальні і неформальні групи; фактори ефективного управління.
50. Подати мотивацію як функцію управління: визначення, значення.
51. Визначити змістовні і процесуальні теорії мотивації, їх застосування в управлінні.
52. Виявити конфлікти і управління ними в процесі керівництва.
53. Проаналізувати особливості і основні напрями наукової організації праці.
54. Подати загальну характеристику організації оплати праці.
55. Визначити стиль керівництва: сучасні підходи.
56. Описати лідерство і командний підхід.
57. Проаналізувати зміни у професійному навчанні фахівців.
58. Оцінити роль методичних служб бібліотеки в навчанні бібліотекарів.
59. З'ясувати соціально-психологічні засади управління колективом бібліотечно-інформаційної та архівної установи.
60. Визначити чинники, що впливають на створення оптимального соціально-психологічного клімату в колективі.
61. Сформулювати принципи та особливості фінансування бібліотек, архівів, інформаційних установ.
62. Схарактеризувати матеріально-технічне забезпечення бібліотек, архівів, інформаційних установ.
63. Вибрати методiku додаткового фінансування.
64. Пояснити фандрейзинг у бібліотечно-інформаційній та архівній галузі.
65. Визначити специфіку організаційних та управлінських інновацій.
66. Подати характеристику та описати процес управління нововведеннями в бібліотеці, архіві, інформаційній установі.
67. Визначити поняття «ініціативна діяльність бібліотеки».
68. Визначити роль комунікації у системі управління організацією.
69. Пояснити, яку комунікацію вважають ефективною і чому.
70. Охарактеризувати елементи комунікаційного процесу, яку роль у комунікаційному процесі відіграє зворотній зв'язок.

- 71.З'ясувати як змінювалися уявлення про організаційну ефективність у процесі еволюції теорії управління.
- 72.Обґрунтувати відмінності між цільовим та системним підходами до визначення організаційної ефективності.
- 73.Виявити у чому сутність організаційної ефективності з погляду її стратегічних складових.
- 74.Подати характеристику різних видів організаційної ефективності.
- 75.Установити, які види витрат належать до витрат на управління.
- 76.Пояснити, якими узагальнюючими показниками оцінюється ефективність системи менеджменту організації.
- 77.Навести приклади розрахунку якісних показників ефективності системи менеджменту.
- 78.Аргументувати, яким чином визначають ефективність роботи менеджерів, що керують роботою функціональних підрозділів.
- 79.Пояснити на чому ґрунтується оцінка ефективності здійснення організаційних змін.
- 80.Схарактеризувати показники, які використовують для оцінки доцільності реалізації інноваційних проєктів.
- 81.Визначити узагальнені статистичні показники: читаність, відвідуваність, обертаність, книгозабезпеченість.
- 82.З'ясувати роль науково-методичного забезпечення в діяльності бібліотек.
- 83.Схарактеризувати методичну діяльність: сутність, основні завдання та напрями, функції та цілі.
- 84.З'ясувати сутність адвокації та основні аспекти роботи.
- 85.Вибрати методику підготовки кампанії з адвокації.
- 86.Установити принципи роботи з населенням для формування прихильників та захисників бібліотек.
- 87.Аргументувати типи адвокаційних тактик.
- 88.Запропонувати інструменти адвокації.
- 89.Визначити етапи адвокаційного процесу.
- 90.Визначити побудову та підтримку партнерств бібліотеки, архіву, інформаційної умтанои.

#### 6.6. Шкала відповідності оцінок

Оцінка	Кількість балів
Відмінно	100-90
Дуже добре	82-89
Добре	75-81
Задовільно	69-74
Достатньо	60-68
Незадовільно	0-59



# 7. Навчально-методична карта дисципліни

## «Менеджмент бібліотечно-інформаційної та архівної галузей»

Разом: 180 год., лекції – 20 год., семінарські заняття – 16 год., практичні заняття – 34 год., самостійна робота – 70 год., модульний контроль – 10 год., підсумковий контроль – екзамен – 30 год.

Тиждень	XXIV-XXXVI.		XXVII-XXIX	
Модуль	Змістовий модуль 1		Змістовий модуль 2	
Назва модуля	Методологія менеджменту бібліотечно-інформаційної та архівної галузей		Загальний менеджмент	
Кількість балів за модуль	117 б.		107 б.	
Лекції	Відвідування – 2 б.		Відвідування – 2 б.	
Теми лекцій	Тема 1. Менеджмент: види, методи та інструменти – 1 б.	Тема 2. Стратегічне управління – 1 б.	Тема 3. Ухвалення і контроль управлінських рішень – 1 б.	Тема 4. Антикризове управління бібліотечно-інформаційною та архівною установою – 1 б.
Теми семінарських занять	Семінарське заняття 1. Понятійна база дисципліни (бібліотечний та архівний менеджмент) – 1+10 б.	Семінарське заняття 2. Теорія світового управління як основа формування концепції бібліотечного та архівного менеджменту – 1+10 б.	Семінарське заняття 3. Типи управлінських рішень – 1+10 б.	
Теми практичних занять (ПЗ)	Практичне заняття 1. Правові основи управління бібліотечно-інформаційною та архівною галуззю – 1+10 б.	Практичне заняття 2. Стратегічне та програмно-цільове планування діяльності бібліотечно-інформаційних та архівних установ – 1+10 б.	Практичне заняття 4. Основні етапи ухвалення управлінських рішень – 1+10 б.	Практичне заняття 6. SWOT-аналіз – 1+10 б.
		Практичне заняття 3. Операційний менеджмент – 1+10 б.	Практичне заняття 5. Види контролю – 1+10 б.	Практичне заняття 7. Напрями співпраці бібліотечно-інформаційних та архівних установ – 1+10 б.
Самостійна робота (СР)	5x7=35 б.		5x5=25 б.	
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота 1 – 25 б.		Модульна контрольна робота 2 – 25 б.	
Тиждень	XXX	XXXIII-XXXIV	XXXV-XXXVI	
Модуль	Змістовий модуль 3		Змістовий модуль 4	
Назва модуля	Управління кадровими ресурсами		Технологія менеджменту	
Кількість балів за модуль	102 б.		102 б.	
Лекції	Відвідування – 2 б.		Відвідування – 2 б.	

Теми лекцій	Тема 5. Кадровий менеджмент – 1 б.	Тема 6. Стиль керівництва. Лідерство і командний підхід – 1 б.	Тема 7. Фінансування і матеріально-технічне забезпечення бібліотек та архівів – 1 б.	Тема 8. Комунікаційний процес – 1 б.
Теми семінарських занять	Семінарське заняття 4. Нові підходи до управління трудовими ресурсами бібліотечно-інформаційної та архівної установи – 1+10 б. Практичне заняття 8. Посадові інструкції – 1+10 б.	Семінарське заняття 5. Соціально-психологічні засади управління колективом бібліотечно-інформаційної та архівної установи – 1+10 б. Практичне заняття 9. Основи комунікації лідера – 1+10 б.	Семінар 6. Платні бібліотечні та архівні послуги, політика ціноутворення – 1+10 б.	Семінар 7. Інформація і комунікація у менеджменті бібліотечно-інформаційної та архівної галузей – 1+10 б.
Теми практичних занять (ПЗ)			Практичне заняття 11. Документи ІФЛА/ЮНЕСКО, щодо впровадження платних інформаційно-бібліотечних та архівних послуг – 1+10 б. Практичне заняття 12. Фандрейзинг – 1+10 б.	Практичне заняття 13. Внутрішні і зовнішні комунікації організації – 1+10 б.
Самостійна робота (СР)	5х4=20 б.		5х4=20 б.	
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота 3 – 25 б.		Модульна контрольна робота 4 – 25 б.	
Тиждень	XXXVII-XXXVIII			XXXIX-XI
Модуль	Змістовий модуль 5			
Назва модуля	Ефективність менеджменту			
Кількість балів за модуль	107 б.			
Лекції	Відвідування – 2 б.			
Теми лекцій	Тема 9. Ефективність менеджменту – 1 б.	Тема 10. Методична діяльність в бібліотечно-інформаційній та архівній галузях – 1 б.		
Теми семінарських занять (СЗ)	Семінар 8. Основи моніторингу та оцінки діяльності бібліотек та архівів – 1+10 б.			
Теми практичних занять (ПЗ)	Практичне заняття 14. Реалізація управлінських функцій менеджера – 1+10 б.	Практичне заняття 15. Ефективність організації та ефективність системи менеджменту – 1+10 б.	Практичне заняття 16. Адвокація в бібліотеках та архівах – 1+10 б.	Практичне заняття 17. Соціальне партнерство у бібліотечно-інформаційній та архівній галузях – 1+10 б.
Самостійна робота (СР)	5х5=25 б.			
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота 5 – 25 б.			
Підсумковий контроль	Екзамен – 40 б.			



## 8. Рекомендовані джерела

### *Нормативні та офіційні документи*

1. Про бібліотеки і бібліотечну справу [Електронний ресурс] : Закон України від 27.01.1995 р. № 32/95-ВР. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/32/95-вр>.
2. Про Національний архівний фонд та архівні установи : Закон України від 24.12.1993 р. № 3814-ХІІ. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3814-12>.
3. Библиотечная статистика [Електронний ресурс] : (ГОСТ 7.20-2000). – Изд. офиц. – Введ. 2002–01–01. – Минск : Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации, 2001. – III, 8 с. – (Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу) (Межгосударственный стандарт). – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/sites/default/files/all\\_files/7202000.pdf](http://nbuv.gov.ua/sites/default/files/all_files/7202000.pdf).
4. Бібліотечно-інформаційна діяльність. Терміни та визначення : (ДСТУ 7448:2013). – Вид. офіц. – Чинний від 2014–07–01. – Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. – III, 41 с. – (Інформація та документація) (Національний стандарт України).

### *Основна*

5. Башун О. Вплив маркетингу і фандрейзингу на трансформацію бібліотек / О. Башун ; наук. ред. В. С. Білецький ; Донец. ОУНБ. – Донецьк : УКЦентр, 1999. – 204 с. – Бібліогр.: с. 152–167.
6. Красношاپка В. В. Менеджмент організацій : конспект лекцій / В. В. Красношاپка, О. П. Кавтиш. – Київ : НТУУ «КП», 2013. – 230 с.
7. Маркетинг у сфері культури та мистецтв / Ф. Кольбер [та ін.] ; пер. з другого англ. вид. С. Яринич ; наук. ред. І. Безгін. – Львів : Кальварія, 2004. – 235 с. : рис., табл. – Бібліогр.: в кінці розд.
8. Основи менеджменту : [підруч. для студентів ВНЗ] / [А. А. Мазаракі та ін.] ; за ред. А. А. Мазаракі. – Харків : Фоліо, 2014. – 845, [1] с. : рис., табл. – (Базовий підручник для студентів вищих навчальних закладів). – Бібліогр.: с. 845–[846].
9. Хіміч Я. О. Інноваційні зміни в бібліотеці на основі проектного, кадрового менеджменту та інноваційної діяльності бібліотек : посіб. для бібліотекарів за програм. підвищ. кваліфікації / УБА ; Я. О. Хіміч. – Київ : Самміт-книга, 2012. – 88 с.

### *Додаткова*

10. Ахмадова Ю. А. Менеджмент качества и библиотека : учеб.-практ. пособие / Ю. А. Ахмадова, Е. Я. Галимова. – М. : Либерия-Бибинформ, 2007. – 88 с. : ил.
11. Библиотечный менеджмент : дидакт. пособие для вузов и колледжей культуры и искусств по специальности 05.27.00 «Библиотековедение и библиография» / В. К. Ключев [и др.] ; ред. В. К. Ключев, И. М. Сулова. – М. : Профиздат : Изд-во МГУКИ, 2001. – 208 с. – (Современная библиотека ; вып. 18).



12. Інновації у новій парадигмі діяльності бібліотек : (огляд. довідка за матеріалами преси, Інтернету та неопублік. док. за 2014-2016 рр.) / М-во культури України, Нац. парлам. б-ка України, Інформ. центр з питань культури та мистецтва ; [підгот.: Шлепакова Т. Л.]. – Київ : НПБ України, 2016. – 7, [1] с. – Бібліогр.: с. 7–8.

13. Ключев В. К. Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности. (Маркетинг в системе управления библиотекой) : учеб. пособие для вузов и колледжей культуры и искусств / В. К. Ключев, Е. М. Ястребова ; общ. ред. В. К. Ключев. – 2-е изд., дораб. и доп. – М. : Профиздат : Изд-во МГУКИ, 2001. – 144 с. – Библиогр.: с. 94–107.

14. Колесникова М. Н. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности / М. Н. Колесникова. – М. : Либерия-Библинформ, 2009. – 255 с. – (Библиотекарь и время. XXI век ; вып. 101).

15. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посіб. – Київ : Знання, 2008. – 292 с.

16. Маркетингове планування роботи бібліотеки навчального закладу [Електронний ресурс] : матеріали до проведення школи майстерності бібліотечного працівника. Заняття № 3. – Славутич, 2007. – 27 с. – Режим доступу: <http://www.sasl.at.ua/Marketplaninglib.doc>.

17. Матвієнко О. В. Інформаційний менеджмент. Опорний конспект лекцій у схемах і таблицях : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / О. В. Матвієнко, М. Н. Цивін ; М-во освіти і науки України. – Київ : Слово, 2007. – 198, [1] с. : іл., табл. – Бібліогр.: с. 191–199.

18. Могилевская О. Ю. Менеджмент : учеб. пособие / О. Ю. Могилевская ; Киев. междунар. ун-т. – Киев : Изд-во КиМУ, 2016. – 377 с. : рис. – Бібліогр.: с. 370–377.

19. Орлова Т. Д. Культура и менеджмент : [пособие для студентов] / Т. Д. Орлова, Е. А. Мальчевська ; Белорус. гос. ун-т. – Минск : БГУ, 2015. – 168, [2] с. – Бібліогр. у підрядк. прим.

20. Публічна бібліотека: місія (З досвіду різних країн. Погляд методиста) / уклад. І. Цуріна, Н. Гудімова ; Нац. парлам. б-ка України. – Київ : [б. в.], 2004. – 44 с.

21. Словарь библиотекаря по менеджменту и маркетингу / ГПНТБ России ; сост. К. М. Ключникова. – М. : ГПНТБ России, 1995. – 77 с. – Библиогр.: с. 75–77.

22. Справочник библиографа / науч. ред. А. Н. Ванеев, В. А. Минкина. – СПб. : Профессия, 2002. – 528 с. – (Библиотека).

23. Сулова И. М. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности : учеб. для вузов культуры и искусств / И. М. Сулова, В. К. Ключев ; под общ. ред. И. М. Суловой ; МГУКИ. – СПб. : Профессия, 2009. – 600 с.

24. Удовенко В. С. Основи менеджменту : конспект лекцій / В. С. Удовенко. – Київ : НТУУ «КПІ», 2008. – 180 с.



25. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-політичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні виміри) : [навч. посіб.] / [уклад.] Соснін О. В., Воронкова В. Г., Ажажа М. А. – Запоріжжя : Дике Поле, 2016. – 356 с. : рис. – Бібліогр.: с. 343–356.

26. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. – 2-ге вид., зі змін. і допов. – Київ : Знання, 2005. – 301 с.

### **9. Додаткові ресурси**

1. Міністерство культури України [Електронний ресурс] : офіц. сайт. – Режим доступу: <http://mincult.kmu.gov.ua/control>.

2. Офіційний веб-портал Державної архівної служби України. – Режим доступу: <https://archives.gov.ua>.

3. Державна наукова установа «Книжкова палата України імені Івана Федорова» [Електронний ресурс] : [офіц. сайт]. – Режим доступу: <http://www.ukrbook.net>.

4. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського : електронні інформаційні ресурси НБУВ [Електронний ресурс] : [офіц. сайт]. – Режим доступу: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>.

5. Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого [Електронний ресурс] : [офіц. сайт]. – Режим доступу: <http://www.nplu.org>.

6. Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка [Електронний ресурс] : [офіц. сайт]. – Режим доступу: <http://library.kubg.edu.ua>.

7. Українська бібліотечна асоціація [Електронний ресурс] : [офіц. сайт]. – Режим доступу: <https://ula.org.ua>.

8. Статистична аналітика [Електронний ресурс] // Бібліотечному фахівцю. – Режим доступу: <http://profy.nlu.org.ua>.